

# 中国企业的国际化成长战略选择

肖 洁

(厦门大学管理学院 福建 厦门 361005)

**摘 要:**企业国际化成长是近年来出现的一个新的研究课题。探寻了中国企业国际化成长的相关战略理论,构建出中国企业国际化成长战略的 SWOT 分析框架,并对相应的战略模式进行分析,从而为中国企业开展国际化成长提供战略上的启示和建议。

**关键词:**国际化;企业成长;SWOT;战略布局

**中图分类号:**F270

**文献标识码:**A

中国作为发展中国家,要想在日趋激烈的国际竞争中立足世界强国之林,必须全面融入世界经济体系,与世界市场接轨,实现民族经济的国际化。为此,需要确立跨国公司在促进经济发展、增强综合国力和实现民族富强中的国家战略地位,制定和实施好跨国公司的成长战略,为我国经济发展提供新的强大动力,不断增强我国经济的国际竞争力。因此,在当今机遇和挑战并存的局面下,如何借鉴已有的国际化成长战略研究成果,摸索出适合我国企业的战略理论将是笔者的研究重点。

## 1 相关文献回顾

伴随着国际直接投资理论的兴起,企业国际化理论逐渐产生并发展。北欧学派提出的企业国际化四阶段论是早期比较有代表性的国际化理论,之后又相继出现了企业国际化的网络模型、技术创新演进模型、一体化与反应模型、法默—里奇曼模型和企业国际化四要素模型等。从发展脉络上看,企业国际化理论的研究大致有两方面的趋势,一是在研究对象上,由早期的国际化战略逐步向区域化直至全球化战略扩展;二是在研究方法上,由最初的研究企业内部能力逐步转向到研究企业所处的外部环境,强调企业自身资源与外部环境的合理结合。

自从战略管理大师钱德勒开创企业管理成长理论以来,企业成长理论领域相继出现的比较有代表性的成果有:企业成长战略论、市场发展战略论、企业内部资源论、竞争战略论、核心竞争力理论以及企业成长多因素论等等。西方学者对企业成长理论的发展主要有:一是强调研究企业的内部资源以及合理利用内部资源的能力,

主张从完善企业自身机制入手来推动企业的成长,企业能力的增强反映在企业闲置资源的减少,资源利用效率的不断提高上;二是强调研究企业所处的外部环境,认为企业成长战略的制定需要与企业所处的外部环境相匹配,企业需要通过对外部环境的详细分析明确自身所处的战略位置,从而选择合理成长战略。近年来,关于上述两方面的研究有互相融合的趋势。

## 2 中国企业国际化成长战略的 SWOT 分析

无论是企业的国际化战略还是企业的成长战略都可以分为“内”和“外”两部分,“内”强调的是从研究自身结构入手来制定国际化或成长战略,而“外”强调的是通过对企业所处的外部环境的准确分析与把握来制定国际化或成长战略。关于企业国际化战略和成长战略的内在联系可以从“内”、“外”两方面来概括。

基于企业“内”在因素的联系包括企业规模的扩张和管理水平的提高等方面。企业成长首先表现为企业规模的增长,科特勒就把企业的市场规模即产品销量作为企业成长的一个重要指标来考察。企业规模的增加包括企业资产的增值、产品市场份额的提升、组织机构的扩张、员工数量的增加等等。企业国际化战略强调的正是企业经营范围的国际化,包括销售的国际化、生产的国际化和经营的国际化等,通过国际化战略,企业可以在更大的市场空间内扩张自身的规模,获得规模性成长。

企业的成长除了外在规模的增加外还表现为一种内在成长,即企业管理能力的提升。彭罗斯认为,企业总是在利用现有资源和开发新资源之间求得平衡发展,企业

的成长可以视为企业利用资源与开发资源的一种能力,普拉哈拉德更是强调企业成长的直接目的就是培养自身的“核心竞争力”。突破“彭罗斯效应”即管理能力对企业成长的约束是推动企业成长的一个关键性因素。企业国际化战略同样强调企业自身组织能力和管理能力的提升,企业国际化的主要表现包括企业资源配置的国际化和组织结构的国际化。资源配置的国际化强调企业资源的有效配置,在地区或部门内将企业资源完成一个从低效率向高效率的转移;组织结构的国际化则强调企业管理体系与国际的接轨,向国际领先的管理水平看齐。通过国际化战略,企业可以引入国际先进的现代企业管理组织制度来优化和整合企业内部的组织机构,使企业的组织效率有质的提升,获得内在能力的提高。

基于企业“外”在因素的联系表现在两种战略都强调企业战略的制定要与企业所处环境相结合。安索夫强调企业成长战略的资源匹配性和环境适应性,而法默—里奇曼模型同样将企业的环境因素作为主要变量纳入到国际化战略的分析体系中。波特的企业成长战略就建立在对提升企业竞争能力的分析之上,通过“钻石”模型准确分析企业所面临的各種影响因素,对企业进行正确的定位,一方面企业的国际化战略可以使企业获得一个国际化的网络关系,有利于企业竞争力的提升;另一方面也使企业所处的环境更为复杂,加大企业准确定位和制定国际化竞争战略的难度。

中国企业在面对国际市场复杂多变的环境和来自发达国家领先企业的强有力的国际竞争时,要完成成长壮大的战略使命,需要在战略制定时从分析企业内外部环境入手,判定出企业的优势、劣势和市场环境

收稿日期:2009-05-20

的机会与威胁,即进行详细的 SWOT 分析。

针对国际化成长战略进行组织—环境分析时,既要考虑企业自身的组织能力,又要考虑跨国经营所需的企业国际化网络经营能力;既要考虑国内的产业结构和宏观环境,又要考虑国际上特别是东道国的环境因素和来自发达国家作为行业领先者的强有力的竞争约束。在组织分析部分,我国企业国际化经营经验能力普遍相对不足,因此,在针对单个组织内部能力分析的同时,有必要将企业国际化网络经营的能力区别出来;而在环境分析上,我国企业作为后发企业,面对的国际市场与发达国家进行国际化经营的初期阶段已有了很大不同,现有的市场大多已被行业领先者所占领,竞争要激烈很多,因此,有必要将竞争因素区别于一般的环境因素单独考虑。运用该框架分析的主要目的在于:首先,弄清我国企业自身所具备的组织优势与劣势分别表现在哪些方面;其次,这些优势和劣势在跨国经营条件下由于受到企业国际化网络经营能力的影响会有哪些变化,即分析我国企业国际化网络经营的优势和劣势;再次,在对母国和目标国进行环境分析和竞争分析的基础上,判明企业所面临的成长机会和成长威胁。

### 3 中国企业国际化成长战略模式的选择框架

我国企业国际化成长战略的 SWOT 分析有别于上述传统分析,在优势和劣势的分析上需要增加对企业国际化网络经营能力的研究,而在对市场机会与威胁的定义上也将市场的范围扩大至国际市场。因此,在构建国际化成长战略选择框架时,可以将传统的二维分析框架扩展至三维,加入企业国际化网络经营能力优势(S)、劣势(W)分析。相对于发达国家企业,运用上述框架得出的我国企业国际化成长战略着重强调了中国企业国际化经验积累不足和国际投资环境变迁两方面的特点。该框架具体构成见表 1。

#### 3.1 规模成长战略(SSO 战略)

如果企业内部组织能力存在优势,同时又具备丰富的国际化经营经验和国际市场知识,有较强的国际经营能力,在国际市场存在机会的情况下,可以直接进入目标市场。正如海默的垄断优势论指出的那样,企业可以依托自身的竞争优势扩展市场份额,通过跨国直接投资实施规模化的成长战略。这类企业一般是母国国内行业中的佼佼者,较早开始国际化经营,比如我国的海尔集团,通过在美国市场上积累的国际

表 1 中国企业国际化成长战略选择框架

国际市场机会 (O)	组织内部优势(S)		组织内部劣势(W)	
	国际化经营优势 (S)	国际化经营劣势 (W)	国际化经营优势 (S)	国际化经营劣势 (W)
国际市场威胁 (T)	规模成长 竞争成长	并购成长 窗口监测	海外成长 战略联盟	谨慎退却

化经验,在进入东南亚和非洲等发展中国家市场时就采用直接进入与快速发展的战略,开拓海外市场,充分依托自身的内在优势实施国际化成长战略。

#### 3.2 并购成长战略(SWO 战略)

如果企业内部组织能力存在优势,但缺乏国际化经营的经验或国际市场知识,存在国际经营能力的不足,无法将组织内部的优势通过跨国经营体现出来,企业可考虑并购发展战略。根据邓宁的折中理论,企业在向国际直接投资经营发展过程中还必须获得区位优势。通过并购东道国发展比较成熟的企业,企业可以完成关于当地市场知识的快速积累,弥补自身跨国经营能力的不足。此外,依托自身的内部组织能力优势完成对并购企业的整合,企业可以在学习和积累中达到国际化网络经营能力的提升。

#### 3.3 海外成长战略(WSO 战略)

如果企业内部组织能力存在不足,但拥有丰富的国际化经营经验,对国际市场也有较充分的认识,在外部市场存在机会的情况下,企业可以将成长的重心转移到国外,灵活运用自身的比较优势,实施海外成长战略。比如来自台湾的食品企业顶新集团,来大陆发展前在台湾本土并不是很突出,但该企业较早就开始了国际化经营,拥有丰富的经验,20 世纪 80 年代末,当我国政局出现动荡国外投资者纷纷撤资之际,该企业果断逆向而动,以低价在天津买入大量土地,为日后依托“康师傅”方便面取得成功奠定了基础。

#### 3.4 竞争成长战略(SST 战略)

如果企业内部组织存在优势同时又积累了较丰富的国际化经营经验,具备一定的跨国网络经营能力,但国际市场上竞争对手很强,机会并不明显,企业应利用自己的优势主动与对手展开竞争。根据拉奥的技术地方化理论,发展中国家企业应该充分利用本地化创新所带来的国际竞争力,一方面可以通过竞争来开拓国际市场,提高自身的品牌知名度;另一方面在与强有力的对手竞争中,企业可以完成进一步的学习和积累,获得组织能力的成长。我国的海尔集团进行国际化经营走的是“先难后易”的道路,选择竞争最为激烈的美国市

场,通过与美国家电企业的激烈竞争,积累了跨国经营的经验,树立了海尔品牌的知名度,为日后进入亚非市场做好了充分的准备。

#### 3.5 窗口监测(SWT 战略)

如果企业自身组织能力较强,在国内的发展已颇具规模,但对国际市场知识缺乏,与国际领先企业存在较明显差距,还不具备直接进入国际市场的实力,企业可在已经发展较完善的海外市场开设分支机构,起到一个窗口监测的作用,在了解对手经营状态的同时搜集技术或运营方面的信息,为自身的成长提高指明方向 and 提供支持。比如我国的电视厂商康佳集团,在开发数字高清电视上就得益于该企业在美国硅谷开设的研发实验室,在进行技术监测的同时还为企业的发展提供了很好的技术支持。

#### 3.6 战略联盟(WST 战略)

如果企业组织能力还不够强大,但拥有丰富的国际市场知识,有很广泛的国际网络关系,而此时海外市场又没有比较明显的机会,企业可以利用自己的比较优势争取建立或加入战略联盟,与其他企业结成博格所谓的“知识联盟”,共享行业知识。通过与国外企业特别是那些领先企业结成战略联盟,依托信息共享,企业可以利用战略联盟来逐步发展壮大自己,在国内市场逐步发展壮大的同时还可以紧盯国际市场及时了解最新动态,随时做好向海外发展的战略准备。

#### 3.7 谨慎退却战略(WW 战略)

如果企业自身组织能力一般又没有国际化经营的经验,这时无论国际市场有无机会,企业都没有足够的能力进行海外业务扩张,经营重心应放在国内发展上。企业在组织能力和跨国经营能力都呈劣势的情况下,贸然进行国际化经营风险太高,在国际市场上应当采取谨慎的退却战略,从国际化最初阶段的产品出口开始积累,逐步提升自身的内部组织能力与国际化经营能力。

## 4 结语

中国企业国际化成长战略模式选择框架着重考虑了中国企业自身国际化经营积

(下转第 35 页)



查同意、签证;重大设计变更是按管理规定履行了审批手续,否则不列入结算;对设计变更中含糊、遗漏之处,要求设计单位予以明确,并在设计变更中予以说明。

(2)严把现场签证审核关。严格审核现场签证的合理性、真实性和有效性,对签证程序及内容认真分析,区别对待,正确引用。对违规、虚假、无效、不合理的签证一律不予采用。重点核查签证的签章是否有效,签证的原因、位置、数量是否真实、签证内容是否客观、公正、合理,与实际有无重大偏差,是否属于合同允许调整的范围,签证意见是否明确等等。特别认定签证内容是否属于合同包干范围,避免重复计价。

(3)严把工程量的审核关。严格依据竣工图、设计变更和现场签证等进行审核,并按国家或行业的相关规定计算工程量。认真核查引起工程量变化的变更、签证等基础依据性资料的真实性、有效性和完备性。重点核查承包方提供的结算资料是否经工程监理核准,资料的编号是否有缺项,内容是否属实,有无涂改、添加内容等。对相关数据认真进行分析验算等,对缺失的资料,要求承包方补充完善;对有疑问的,如隐蔽工程验收记录,要求承包方作出明确的解答;必要时,组织现场复核、复测工作。

(4)严把费用计算及材料价格审核关。根据合同约定及现行计价标准,对变更、签证费用计算中定额及取费的合理性和合规性以及变更费用计算的正确性进行审核,以初步设计批准概算的控制数为控制基点,对工程变更和签证费用进行动态跟踪,使费用控制在批准概算控制数内,并将审核结果及相关资料汇总作为最终结算的依据。对材料价格的审核,首先做好询价工作,广泛收集价格信息;其次仔细甄别材料发票真伪,将发票价格与所掌握的价格信息进行比较,分析差距,据实计算。

2.2.2 双重财务稽核,明确责任,有效控制造价成本

根据财务稽核的要求,及内部控制管理需要,全面开展工程财务稽核工作,并积极配合上级委托的中介机构开展重点项目财务稽核工作。检查结果以文件或例会或季度经营分析会或专报形式形式通报,通过财务稽核检查出的问题进行重点分析如是施工、设计、监理单位一方或多方责任造成的,则依据合同约定对责任单位进行考核扣款,并要求相关部门引以为戒、举一反三进行整改落实,进一步有效控制造价成本。

2.2.3 加大对内对外财务考核力度,流程运行时效提速增效

(1)引入现金流量偏差考核和资金占用费两指标项,加强分析与考核强化基建项目现金流量管理,一是考核月度现金流量偏差率、项目之间现金流量调剂、申报及时率等情况;二是考核无效支出的资金占用费。

(2)加大工程造价结算核减的考核力度。为规范工程竣工验收管理,明确和落实管理责任,进一步加强工程造价控制与管理,及时出台管理制度,采取对工程都进行现场抽检,加大现场量检,核实工程量,勘察确认现场地质和运输情况,并详细核对结算数,严格考核。在设计、监理环节增加兑现比例为合同金额的20%的考核条款,保证工程设计深度和准确性,及监理单位履职尽责。

(3)细分并加大财务决算过程中各节点的及时率考核,确保竣工财务决算及时率100%。

### 3 电网建设项目造价财务控制的改进方向及策略

(1)改进指标体系,对过程控制指标进

行细分,尽可能量化,也增加财务管理过程指标,便于对工作效率及指标进行评估与考核。

(2)健全实用ERP系统,积极推进SG186财务管控系统,借助系统加强基建关键环节的内控建设和财务管控,避免损失风险,节约建造成本。

(3)加强财会队伍和技经队伍建设,提高专业胜任能力和职业道德水平,牢固树立法制意识,依法办事、依法理财,时刻保持清醒头脑,为工程建设资金有效运用把好关。

(4)改进工程造价管理考核机制,针对基建管理各阶段各环节的造价控制节点进行梳理、明确责任,同时加强财务管控力度,实施竣工决算审核机制,加大工作激励与责任约束力度。

### 4 结语

目前我国的电网建设造价控制管理还是静态滞后的,不利于动态的控制投资,这就要求财务造价管理人员规范、系统地做好造价资料的积累,以适应造价工作新的要求,为项目决策提供科学的依据,提高企业竞争能力。

电网建设工程造价投资控制涉及到电网建设的诸多方面,它与工程建设的全过程中每个环节紧密相连。不仅是电网建设财务管理人员的职责,更是领导者和工程技术人员职责,而且是每一位工程建设参与者份内之事。只有提高电网建设决策人员、财务管理人员及造价人员的素质,提高技术经济分析论证能力,提高设计产品的经济性能,才能增强企业的市场竞争力,为企业的长远发展奠定基础。

(责任编辑 戴 钧)

(上接第31页)

累的不足和国际竞争环境变迁两方面的因素。针对企业不同程度的发展现状做了相应的分类,涵盖了大多数企业的发展模式。针对中国的具体国情,有以下几方面值得注意:一是要挖掘民族文化传统,中国企业在国际化成长战略上,要注意挖掘独有的民族文化资源,利用这种先天独占性,将其转化为自身的核心竞争力;二是企业机制的完善发展,逐步建立完善现代化的企业制度将是中国企业开展国际化成长战略的一个可靠保证;三是重视跨文化管理,由于跨文化管理已成为当今很多企业进行国际化成长所不得不解决的一个难题,因此中

国企业的国际化成长也要重视不同文化的冲突和融合。

#### 参考文献

- 1 王方华,吕巍.战略管理[M].北京:机械工业出版社,2004
- 2 王超.跨国战略——国际工商管理[M].北京:中国对外经济贸易出版社,1999
- 3 Johanson, J. & J.-E. Vahlne. The Internationalization Process of the Firms—A Model of Knowledge Development and Increasing Market Commitment[J], Journal of International Business Studies, 1977(2)
- 4 Johanson, Jon, L.G. Mattsson. Marketing Investments and Market Investments in In-

dustrial Networks [J], International Journal of Research in Marketing, 1985(3)

- 5 Czinkota, Michael R. Export Development Strategies: US Promotion Policies [M]. New York: Praeger Publishers, 1982
- 6 Prahalad C.K., Y.L. Doz. The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision [M]. New York: The Free Press, 1987
- 7 Chandler A.D. Jr. Strategy and Structure [M]. Massachusetts: MIT Press, 1962

(责任编辑 戴 钧)